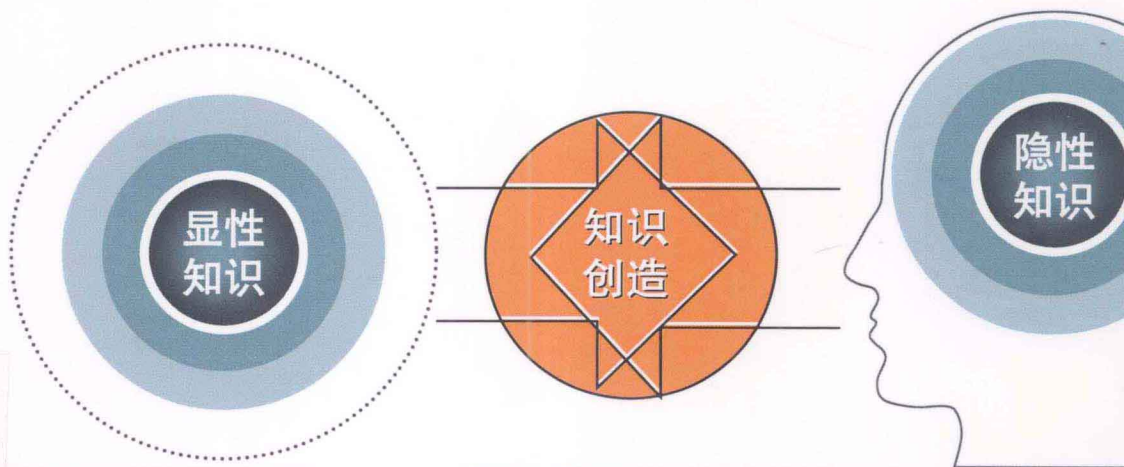


H 行业战略·管理·运营书系

# 知识密集型服务企业 知识创造体系研究

■ 陈新辉 著



知识产权出版社

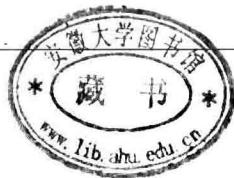
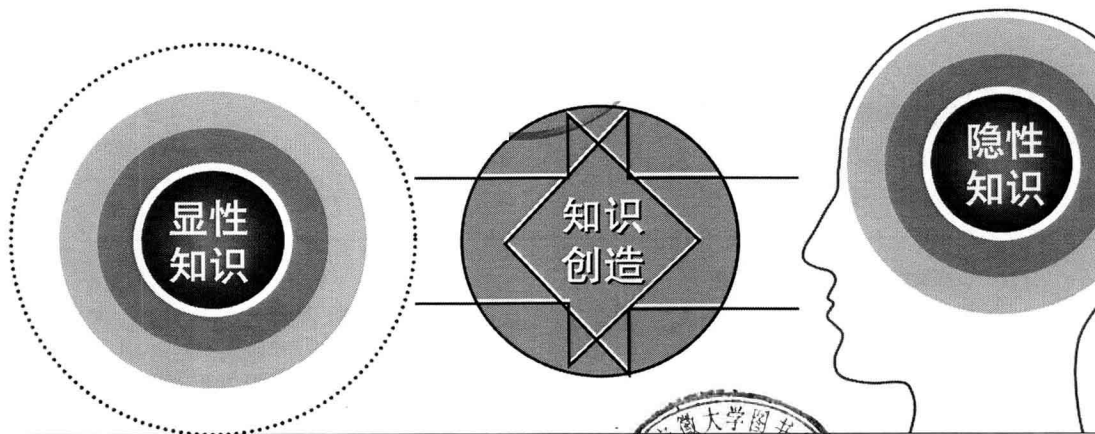
全国百佳图书出版单位

H 行业战略·管理·运营书系

本书由北京市教委人文社科面上项目（No.SM201110009002）  
与北方工业大学博士启动项目基金资助

# 知识密集型服务企业 知识创造体系研究

■ 陈新辉 著



知识产权出版社

全国百佳图书出版单位

## 内容提要

本书介绍知识创造的相关概念,描述了知识创造理论现状与发展,辨析了隐性知识与显性知识之间的区别与联系,构建了知识密集型服务企业知识创造理论框架,用案例研究阐述框架的实际应用,借助实证研究方法进一步验证知识服务绩效的形成机理的理论假设模型。

研究结果表明:管理者应该提供足够的支持和激励,让员工积极参与知识创造的四个过程,只有让企业网络中存量的先验知识流动起来,才能为客户企业提供增值服务,知识价值才能得到真正体现。

本书适合于相关专业人士和研究学者及感兴趣的读者参考、阅读。

责任编辑:荆成恭

## 图书在版编目(CIP)数据

知识密集型服务企业知识创造体系研究/陈新辉著. —北京:知识产权出版社,2013.7  
ISBN 978-7-5130-2140-1

I. ①知… II. ①陈… III. ①知识经济—应用—服务业—研究 IV. ①F719

中国版本图书馆CIP数据核字(2013)第158707号

## 知识密集型服务企业知识创造体系研究

Zhishimijixing Fuwuqiye Zhishichuangzaotixi Yanjiu

陈新辉 著

---

出版发行: 知识产权出版社

社 址: 北京市海淀区马甸南村1号

网 址: <http://www.ipph.cn>

发行电话: 010-82000860 转 8101/8102

责编电话: 010-82000860 转 8341

印 刷: 知识产权出版社电子制印中心

开 本: 787mm × 1092mm 1/16

版 次: 2013年7月第1版

字 数: 194千字

ISBN 978-7-5130-2140-1

邮 编: 100088

邮 箱: [bjb@cnipr.com](mailto:bjb@cnipr.com)

传 真: 010-82005070/82000893

责编邮箱: [jingchenggong@cnipr.com](mailto:jingchenggong@cnipr.com)

经 销: 新华书店及相关销售网点

印 张: 11.25

印 次: 2013年7月第1次印刷

定 价: 36.00元

---

出版权专有 侵权必究

如有印装质量问题,本社负责调换。

# 序

20 世纪 90 年代，在经济全球化和信息化推动下，全球产业结构开始从“工业经济”向“服务经济”转型，尤其是发达国家表现更为明显，服务业增加值占 GDP 增加值的比重达 70% 以上。毫无疑问，以人力资本为基本要素的服务经济不消耗不可再生资源不污染环境，并且人力资本是无限的，因此服务经济就是和谐、可持续发展的。近年来我国服务业也得到一定程度的发展，但是相对比重呈现负增长的趋势。也就是说，以服务业为主导的第三产业增速要落后于第二产业的增速，整体产业结构不利于我国经济又好又快地发展。

值得关注的是，从 21 世纪开始随着计算机信息技术、网络互联技术等新技术的不断发展，服务业内部结构升级趋势体现为服务业从劳动密集型转向知识密集型，知识、技术含量高的现代服务业逐渐占据服务业的主导地位。传统服务业主要受劳动力要素约束，而现代服务业主要受人力附着的知识资本要素约束。

在核心竞争力理论的指引下，精细化专业分工促进现代服务业的兴起，如管理咨询、金融服务、工程设计、广告传媒、研发及科技服务等专业服务业的发展。这些服务业所提供的服务越来越以承载专业知识、专业技能或信息为己任，也就是说“服务”产品本身也在“知识化”和“信息化”。不断进步的信息技术，一方面促使专业服务效率得到前所未有的提高，即服务业的生产技术也在“知识化”和“信息化”；另一方面出现了以 IT 技术为基础的新型服务业，如电子商务平台支持、软件导入与开发、数据存储与传输等信息服务业，在全球得到了极大地发展。很明显，现代服务业中知识化、专业化和信息化趋势不断加强，这种以知识、技术密集为特征，面向企业的专业服务业与信息服务业统称知识密集型服务业，它们代表着现代服务业乃至世界经济未来的发展方向。虽然 2008 年以来世界经济受全球金融危机的影响，全球经济衰退，复苏乏力，专业服务业增长率出现大幅下滑，但 2005 ~ 2009 年之间行业整体仍保持 3.9% 的复合年均增长率。其中，亚太地区专业服务业发展尤为迅速。当



然这不能否认欧美地区专业服务业发展较成熟的事实。无论是营业收入、从业人数还是专业服务机构的数量和实力，欧美地区专业服务业远高于其他地区。另外需要指出的是，虽然全球性金融危机对世界经济带来冲击，但却给信息服务业带来更多的机遇。信息服务业的创新步伐逐渐加快，2009 年全球信息服务业发展平稳，2006~2009 年全球 IT 服务市场的复合年均增长率为 5.67%。2009 年美国、西欧和日本 IT 服务市场占全球的 85%。另外，由信息技术、商务技术和管理技术结合而诞生的电子商务，在国际金融危机的背景下充分发挥了它显著降低交易成本的核心优势，成为全球经济中交易最为活跃、应用快速普及、创新不断涌现的服务经济形态。

在全球服务业内部发生变化的同时，我国知识密集型服务业发展明显滞后于国内经济对知识信息服务的需求。随着我国不断降低对专业服务业外资的政策性壁垒，许多跨国企业加快进入我国市场，目前在我国开展管理咨询业务的有上百家外资企业。麦肯锡、毕马威、德勤、普华永道、安永等著名跨国专业服务公司和微软、IBM 等 IT 技术方案提供商在国内专业服务市场中占据了一半以上的市场份额。相对而言，许多国内专业服务企业尚处于发展初期，在资金、人才、项目经验、服务专业化与流程化等方面与著名跨国专业服务公司有很大的差距。由于受金融危机的后续影响和全球信息服务产业转移趋势影响，现代信息服务业在我国很多地区发展十分迅速，产业影响力不断扩大。从产业供需链看，我国信息服务业仍然存在传输环节比例过大，内容开发不足的产业结构失衡局面。传输环节比例过大反映出信息服务业尚处于初级阶段。服务内容创新和平台创新能力明显不足。

总之，国际金融危机并没有改变全球服务业国际化的发展趋势，反而在一定程度上促进了服务业国际化的发展。以信息技术为主的高新技术成为服务业发展的主要支撑，数字化、信息化成为服务业提高能力和发展水平的共同选择。

我国发展知识密集型服务业的战略意义也十分明显，只有加快知识型服务业的发展，才能促进产业结构的战略性调整，走上资源节约型、环境友好型的新型工业化发展道路；只有提升知识型服务的质量与水平，才能保证我国服务业在未来国际竞争中占有一席之地。大力发展知识密集型服务业已成为各国政府增加高层次人才就业，降低能源消耗、减轻环境污染和促进产业升级与转型的一项重要战略举措。

当今世界几乎所有高度发达的国家都已经成为“服务经济体”，而中国的服务经济发展水平相对落后。换一个角度思考，这意味着未来中国发展服务经济的空间和潜力巨大。知识密集型服务企业是现代服务业最活跃的微观主体，关系到我国现代服务业整体创新能力及其对其他行业升级的拉动效用，这种以专业知识或信息技术为基础的服务企业对知识更新与知识创造有着更高的要求，因为知识蓄积水平对企业保持市场竞争优势具有重要作用。知识密集型服务企业之间竞争已经转变知识管理能力的竞争，对于知识型服务企业而言，知识创造是知识管理中最重要的一环。因此，全面深入探讨知识型服务企业知识创造能力体系及其影响因素是一个既有理论前瞻性，又富有实践意义的课题。

本书正是在我国大力促进现代服务业创新发展的背景下，通过对 Nonaka 等人的知识创造螺旋理论的系统性研究，提出知识密集型服务企业知识创造理论框架，从知识资产积累与知识服务产品开发两个方面进行系统论述，选择流程、激励和绩效三个视角，构建了知识创造的完整体系。综观本书的研究，有以下几个方面的显著特点：

第一，本书在对典型知识密集型服务（Knowledge - intensive business services , KIBS）企业调查的基础之上，提出 KIBS 企业知识创造流程框架，并采用类比方法和工程学思维创造出“知识产区”这一核心概念，从而明确企业知识创造流程的关键环节，即知识产区及其网络的建构和管理，形成了知识资产积累与使用、知识产品开发互为促进的知识创造体系，并利用案例研究法，详细论证了知识创造流程框架实际应用。

第二，本书把知识产区分为同一知识产区和关联知识产区两种情况分别对员工激励机制建模。基于节约人力资本考虑，建立同一知识产区知识传授与学习激励模型，利用二阶段逆向求解方法，获得了最优化线性激励契约——它能够诱导高知识员工根据管理者要求（工作标准）传授知识，低知识员工根据管理者要求学习知识，同时实现员工报酬支付最大化和产区收益最优化的目标；针对关联知识产区激励的复杂性，本书又把知识产区联结类型分为为产出联接激励、互助联接激励和知识共享激励三种情况，分别建立员工激励模型并最优化求解，形成激励策略，进而深入研究了联结参数对最优化激励策略影响及其变化规律。

第三，本书为独立运营的知识产区，构建了一套比较完整的绩效评价体系，包括知识产区人力资本投入与目标知识产出两类指标，考虑到知识产区投入产出



要素计量带有较强的主观判断成份，本书采用模糊  $C^2R$  方法，利用模糊集刻画主观估值，构建了知识产区绩效模糊  $C^2R$  评价模型，并给出了模型具体求解算法，利用实例呈现方法的具体应用过程，显示评价模型有一定的可行性。

第四，本书首次运用 165 家企业样本，采用规范的实证研究方法，验证了在中国知识密集型企业背景下的客户企业导向、先验知识、知识创造过程和服务绩效之间的作用机理。即客户企业导向对知识服务绩效直接影响较弱，必须通过知识创造过程，才会对知识服务绩效形成间接正向影响；先验知识水平对知识服务绩效几乎没有直接影响，先验知识需要通过知识创造过程，才能对知识服务绩效形成间接正向影响。客户企业导向与服务绩效之间只存在间接影响机制，包括：知识产区服务团队通过客户企业导向行为获得有关客户知识与知识缺口信息，利用知识创造的四个过程为客户企业提供定制化服务，从而改善客户财务绩效和知识能力；知识产区服务团队通过客户导向行为获得有关客户知识和客户知识需求，充分利用先验知识（作为开发目标知识的重要源知识），经过知识创造四个过程为客户提供针对性的知识服务，从而提升客户从服务中获取价值；知识产区服务团队根据先验知识，强化客户企业导向意识和行为，通过知识创造四个过程，提升服务绩效。这表明知识创造过程具有很强中介效应。因此，知识产区管理者除了倡导客户企业导向行为和意识、注重积累知识资产，更应该加强知识创造过程，为四种知识转化提供足够激励和支持。

综上所述，本书是笔者在大量检索国内外相关文献的基础上，结合我国企业实际，从微观视角，运用经理访谈、个案研究、数学建模和结构方程等多种研究方法，精心研究完成的，资料翔实，见解精辟，研究结论有说服力，具有一定研究深度。同时，本书具有论述层次分明，理论表述严谨，论据充分可靠及创新点明显等诸多特点，这得益于作者多年来一直从事该领域的教学与科研工作。作为陈新辉博士的导师，看到他的研究成果出版，深感欣慰，以此为序。

在此，我真诚地希望业内专家多提宝贵意见，以便更好地推动和深化相关领域的学术研究。

乔忠

中国农业大学经济管理学院

2013 年 6 月 21 日

# 内容摘要

在知识经济时代，知识是一种战略性资源，这已经得到学术界和实业界的普遍认同。如何持续不断地创造并使用知识是企业管理层需要思考的战略问题。知识密集型服务企业是知识经济中最活跃的微观主体，在国家创新体系中扮演着重要角色，尤其在知识创造和转移方面充当着中坚力量。研究知识型企业如何高效地创造知识是一个富有前瞻性和现实意义的课题。

本书围绕这一中心命题，在梳理了与知识型企业研究相关文献和知识创造理论文献后，发现创建知识创造理论的代表人物主要是日本学者 Nonaka 等人，他们以日本制造型企业为背景，总结了日本企业创造知识的四个过程，即社会化过程、外显化过程、联结化过程和内在化过程，并进行了理论升华，提出知识螺旋模型，并强调知识是一种资产，即知识必须植入管理流程和最终有形产品才能产生实际绩效。然而，上述理论在知识型企业知识创造（包括知识资产积累与知识服务产品开发两个方面）略显不足，因此现有知识创造理论需要继承和发展。

本书在对典型知识密集型服务企业调查的基础之上，提出 KIBS 企业知识创造流程框架，并采用类比方法和工程学思维创造“知识产区”这一核心概念，从而明确企业知识创造流程的关键环节，即知识产区及其网络的建构和管理，形成了知识资产积累与使用、知识产品开发互为促进的知识创造体系。

本书围绕知识产区系统，就知识产区工作团队激励、知识开发绩效评估及服务绩效（客户绩效感知）形成机理三个方面展开建模与实证研究。

首先，利用委托—代理理论，从同一知识产区与两个关联知识产区两个方面分别进行建模分析。基于节约人力资本考虑，建立同一知识产区知识分享（传授）和学习激励模型，利用二阶段逆向求解方法，获得最优化线性激励契约——它能够诱导高知识员工根据管理者要求（工作标准）分享知识，低知识员工根据要求学习知识，实现员工报酬支付最大化和产区收益最优化的目标；考虑到两个关联知识产区激励的复杂性，本书根据联结类型把它分解为产





出联接激励、互助联接激励和知识共享激励三种情况，分别建立优化激励模型，求解最优化激励策略，并针对联结参数进行比较静态分析，获得最优化激励策略变化规律。

其次，针对知识产区，构建了一套比较完整的绩效评价体系。评价指标包括知识产区人力资本投入与目标知识产出两类指标，考虑到知识产出计量带有较强的主观判断成分，本书采用模糊  $C^2R$  方法，利用模糊集刻画主观估值，构建了知识产区绩效模糊  $C^2R$  评价模型，并给出了模型具体求解算法，利用实例初步给出方法具体应用的过程，显示评价模型有一定的可行性。

最后，提出服务绩效形成机理的理论假设模型，包括客户企业导向、先验知识水平、知识创造过程和知识服务绩效四个概念变量，遵循规范的实证研究程序，采用结构方程方法和问卷调查数据验证了假设模型，发现客户企业导向与服务绩效、先验知识水平与服务绩效都没有显著相关性，它们对知识服务绩效影响必须通过知识创造过程这一路径，对知识服务绩效产生间接效应。

从实践角度来看，知识产区管理者应该提供足够的支持和激励，让员工参与知识创造的四个过程，让企业知识网络中存量先验知识流动起来，才能为客户企业提供增值服务，知识价值才能得到真正体现。

**关键词：**

知识型服务企业 知识产区 知识创造 激励优化模型 服务绩效 流程框架

# 目 录

第1章 绪论	1
1.1 选题背景及问题提出	1
1.2 国内外研究进展	3
1.3 研究目标及内容	5
1.4 研究方法及技术路线	7
1.4.1 研究方法	8
1.4.2 技术路线	9
第2章 KIBS 企业内涵与知识创造理论分析	10
2.1 KIBS 企业内涵及外延	10
2.1.1 KIBS 企业定义及特点	10
2.1.2 KIBS 企业分类及范围	11
2.1.3 KIBS 企业的服务方式	14
2.2 知识创造理论及其进展	14
2.2.1 知识内涵及其分类	14
2.2.2 知识创造的两种观点：存量观与流量观	17
2.2.3 Nonaka 等人的知识创造理论及进展	18
2.2.4 学界对 Nonaka 等人理论的评析	27
2.2.5 国内知识创造理论观点及分析	29
2.3 知识创造与组织能力	31
2.4 知识创造理论启示	32
第3章 KIBS 企业知识创造流程框架	34
3.1 理论框架	34
3.2 KIBS 企业知识创造特征分析	37



3.2.1	采用项目制管理知识创造	37
3.2.2	与客户协同知识创造	38
3.2.3	知识产品开发与知识资产积累有条件互相促进	39
3.3	知识产区及其网络化构建	40
3.3.1	知识产区 (Community of knowledge generation, CKG)	40
3.3.2	知识产区网络化构建	43
3.4	充分使用知识资产	50
3.4.1	知识杠杆策略—知识再使用	50
3.4.2	多项目环境中知识再使用与激励	51
3.4.3	知识再使用流程分析	54
3.5	促进知识服务产品开发的管理方法	57
3.5.1	管理方法的使用情况调查分析	57
3.5.2	管理方法对知识创造活动影响分析	59
3.6	KIBS 知识创造流程框架应用案例	66
3.6.1	项目背景	66
3.6.2	项目利益主体与服务范围	67
3.6.3	项目组织体系	68
3.6.4	项目预期知识产品体系	69
3.6.5	项目知识产区及其网络化	70
3.6.6	促进项目知识产品开发管理方法	74
3.6.7	项目后续工作	76
3.7	本章小结	76
第4章	知识产区工作团队的激励模型分析	78
4.1	同一产区知识分享与学习激励模型	78
4.1.1	知识分享与学习激励建模	79
4.1.2	模型最优解特征分析	82
4.1.3	员工激励线性契约及最优化条件	84
4.1.4	模型算例分析	94
4.1.5	激励对知识分享与学习的作用	94
4.2	关联知识产区合作激励建模分析	96
4.2.1	知识产区合作激励的特点分析	96

4.2.2 知识产区联接定义 .....	98
4.2.3 知识产区合作激励模型假设与结构 .....	100
4.2.4 优化激励策略比较静态分析算例 .....	111
4.3 本章小结 .....	113
<b>第5章 知识产区绩效的模糊 DEA 有效性评价 .....</b>	<b>114</b>
5.1 知识产区绩效衡量指标分析 .....	115
5.2 知识产区绩效的模糊 DEA 评价模型 .....	117
5.2.1 确定型 $C^2R$ 模型 .....	117
5.2.2 模糊 $C^2R$ 模型 .....	120
5.2.3 模糊 $C^2R$ 模型求解 .....	121
5.2.4 模糊 DEA 有效性的平均置信度 .....	122
5.3 实例分析 .....	124
5.4 本章小结 .....	128
<b>第6章 知识产区创造过程与服务绩效实证研究 .....</b>	<b>129</b>
6.1 研究假设与概念模型 .....	129
6.1.1 客户企业导向与产区创造过程 .....	129
6.1.2 客户企业导向与知识服务绩效 .....	130
6.1.3 先验知识水平与产区创造过程 .....	130
6.1.4 先验知识水平与知识服务绩效 .....	130
6.1.5 先验知识水平与客户企业导向 .....	130
6.1.6 产区创造过程与知识服务绩效 .....	131
6.2 研究设计 .....	131
6.2.1 量表设计 .....	131
6.2.2 样本与数据收集 .....	132
6.2.3 数据分析策略 .....	134
6.3 数据分析结果 .....	134
6.3.1 数据的描述性统计分析 .....	134
6.3.2 量表信度与效度 .....	135
6.3.3 结构方程模型应用及评价 .....	139
6.4 实证结果讨论 .....	143



6.5 本章小结 .....	144
<b>第7章 研究结论与管理建议</b> .....	<b>146</b>
7.1 主要研究结论 .....	146
7.1.1 对传统知识创造螺旋理论的继承与拓展的研究结论 .....	146
7.1.2 对 KIBS 企业知识创造流程的系统化研究结论 .....	147
7.1.3 对知识传授与学习激励模型最优化分析结论 .....	147
7.1.4 对知识产区相对绩效评价模型研究结论 .....	149
7.1.5 对知识创造过程与服务绩效关系实证研究结论 .....	149
7.2 促进 KIBS 企业知识创造的管理策略 .....	150
7.3 促进知识密集型服务业创新与发展的政策建议 .....	151
7.3.1 完善学科体系, 加强知识密集型服务业创新与发展所需 人才培养 .....	151
7.3.2 加大资金支持, 形成多层次、多元化、多渠道的投入机制 .....	152
7.3.3 深化开放交流, 推动知识密集型服务业创新与发展的 国际合作 .....	152
7.3.4 加强环境建设, 营造知识密集型服务业创新与发展良好 氛围 .....	152
<b>参考文献</b> .....	<b>153</b>
<b>后 记</b> .....	<b>162</b>

# 图目录

图1-1	技术路线图	9
图2-1	知识创造 SECI 理论	19
图2-2	组织知识创造流程及促进因素	21
图2-3	组织知识创造生态系统	23
图2-4	Nonaka 等人的知识“吧”分类	24
图2-5	知识资产的分类 (Nonaka 等人, 2000)	26
图2-6	知识创造及其对组织能力影响	32
图3-1	KIBS 企业知识创造流程框架	35
图3-2	KIBS 企业知识资产存量动态变化	40
图3-3	A 公司内部知识产区网络、任务分解和知识整合	46
图3-4	B 公司内部知识产区网络、任务分解和知识整合	47
图3-5	基于知识再使用业务开发流程	54
图3-6	促进知识开发管理方法熟悉程度及应用情况	58
图3-7	促进知识开发管理方法的满意度水平	59
图3-8	案例项目知识开发组织体系	68
图3-9	案例项目知识产区_ TJ 及其子产区的形成过程	73
图4-1	知识产区联接关系的一个概念框架	98
图4-2	关联产区激励 $\beta_i$ 对核心员工报酬总额方差的效应	103
图4-3	产出联接对最优化激励的效应	113
图5-1	知识产区的投入与产出符号	118
图5-2	确定型 $C^2R$ 模型与模糊 $C^2R$ 模型比较	120
图5-3	模糊数 $\tilde{m}$ 的隶属函数曲线	124
图6-1	研究假设与实证模型	131
图6-2	实证模型路径图及其参数	140
图6-3	实证模型统计结果	140

# 表目录

表 2 - 1	KIBS 分类结果汇总	13
表 3 - 1	一个关于知识产区的类比分析	41
表 3 - 2	知识社区形成及边界	44
表 3 - 3	整合形成知识产区网络	45
表 3 - 4	促进知识开发方法与四种知识创造模式关系	65
表 3 - 5	案例项目预期知识产品体系	69
表 3 - 6	案例项目知识社区形成及说明	71
表 3 - 7	案例项目中知识产区网络形态	72
表 4 - 1	分享知识与学习激励模型符号	79
表 4 - 2	员工报酬线性支付契约最优化条件	85
表 4 - 3	关联知识产区合作激励模型符号	100
表 4 - 4	最优化激励与联接参数关系算例运算结果	112
表 5 - 1	知识产区的投入产出要素指标	116
表 5 - 2	知识产区人力要素投入模糊估计	124
表 5 - 3	知识产品集中各类知识要素比例模糊估计	125
表 5 - 4	知识产区对知识要素的贡献模糊估计	125
表 5 - 5	知识产区目标知识满意度模糊估计	125
表 5 - 6	知识产区的投入与产出区间估计 (置信水平 0.2)	126
表 5 - 7	知识产区绩效的 DEA 有效性乐观估计值	126
表 5 - 8	知识产区绩效的 DEA 有效性悲观估计值	126
表 5 - 9	知识产区绩效 DEA 有效值区间及平均置信有效性	127
表 6 - 1	样本数和响应率	133
表 6 - 2	研究样本分布情况	134
表 6 - 3	指标描述性统计与相关性结果 ( $n = 165$ )	135
表 6 - 4	量表可靠性分析结果	135

表 6-5	客户企业导向量表效度分析结果 .....	137
表 6-6	先验知识量表效度分析结果 .....	137
表 6-7	知识创造过程量表效度分析结果 .....	138
表 6-8	服务绩效量表效度分析结果 .....	138
表 6-9	变量指标与结构方程模型符号对应关系 .....	139
表 6-10	实证模型拟合基本情况 .....	141
表 6-11	整体拟合度评价准则与模型检验结果 .....	142
表 6-12	研究假设验证结果 .....	142
表 6-13	研究变量之间效应 .....	143



# 第1章 绪 论

## 1.1 选题背景及问题提出

20 世纪末期，随着信息通讯技术的高速发展，人类社会开始从农业社会、工业社会逐步跨入“信息社会”或“知识社会”，这一点已经在工商业界得到广泛认同，“知识”、“智本”和“知识管理”等术语也已经进入人们的视野。美国《财富》杂志首次刊登了有关“脑力”和“智本”的论文（Steward, 1991）。各阶层的管理人员也以各种会议的形式对这些术语进行了广泛讨论，知识管理也成为许多咨询公司业务背景材料中最新专业术语，越来越多的信息总监（CIO）也把头衔更改为知识总监（CKO）。1996 年，世界经济合作与发展组织（OECD）正式提出并全面地阐述了知识经济这一概念，其基本特点就是以智力和知识为主要投入要素，实现经济的可持续发展。未来财富的来源基于知识，创造和应用知识的能力将取代传统的土地、资本等实体资源，成为支持经济不断发展的动力。因此，知识逐渐被视为一种战略性资源，管理者应以组织内或组织间的知识流或知识活动为管理重点来谋求经济效益（Grant, 1996；Teece, 1998）。这主要是因为当社会进入经济全球化和网络信息技术高度发达的阶段，许多投入要素和工具都已经成为每一个人都可以获得的交易商品。唯有对组织有很强依附性的知识才能构筑企业的竞争优势。因此，企业要想获得经营成功必须雇佣、培养和留住那些能为企业不断蓄积有价值知识的各类人才。人才吸引力和知识创造能力才是企业核心竞争力。

因此把知识资源看作一个动态的变量尤其重要，企业必须持续不断地进行新知识的创造，同时企业应该鼓励管理精英在组织内部共享他们在实践中积累的知识（管理经验），换句话说，企业要想在竞争性环境中获得优势，必须要把知识创造提升到一个战略层面，因此知识创造能力才是未来的核心竞争力。

知识创造对企业组织的绩效的重要性已在管理学界得到了广泛认可，虽然